

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mujeres/vision-cubana-de-la-administracion.htm>

Una visión cubana de la administración

Autor: [Gelmar García Vidal](#) y [Fermín Munilla Gozález](#)

[Otros conceptos administración](#)

Una introducción necesaria. La Administración es una ciencia polémica. Casi todo lo que se conoce de ella se articula, según la teoría, la escuela o el enfoque, alrededor de áreas especializadas intentando, desde su visión del problema, potenciar el logro de la meta declarada por la organización, adoleciendo de un enfrentamiento del problema administrativo de forma sistémica.

La mayoría de las escuelas del pensamiento empresarial se han basado en un enfoque parcial lo que trae consigo la necesidad de aislar un elemento para comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos e, indiscutiblemente, relacionados. Los expertos han sacado partido de enfoques sectoriales en lugar de utilizar las ventajas del enfoque sistémico, para, al final, pagar caro su posición. Las limitaciones del atomismo y el holismo hacen que los autores no duden en adoptar un enfoque sistémico a la hora de analizar la administración.

La insistencia de muchos "evangelistas" de la administración en demostrar que tienen la respuesta correcta, ha puesto de moda dichos enfoques parciales que han tenido seguidores y entusiastas que creen que existe verdaderamente una respuesta única a los problemas relacionados con la administración. Esto explica por qué el estado de arte en materia de administración ha evolucionado al ritmo de "gurues" que al frente de su facción administrativa, apoyada con suficiente dinero como para hacer de su propuesta una "receta mágica", intentan hacerla vendible al mundo organizacional. Esto hace difícil a los administradores la adopción de una filosofía administrativa que se ajuste a las condiciones concretas de su organización; la realidad ha demostrado que, generalmente, se ha ido cambiando de "receta" a tenor de su aparición en el "mercado de filosofías administrativas".

Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven parece vano el uso de recetas actuando sobre una única variable. Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no como fines en sí mismas.

El planteamiento de la polémica

La "selva de la administración", como la llamara H. Koonz, nos enfrenta a una diversidad de criterios, que hacen casi imposible regirse por un sólo enfoque para poder administrar. Cada uno de ellos propone conceptos de administración en los que se reconocen, con meridiana claridad, los paradigmas dominantes que caracterizan los puntos de vista de la línea de pensamiento que rigen los planteamientos teóricos en que se sustentan. Por lo que se considera necesario tomar partido en la ya perenne discusión sobre el controvertido término Administración.

Desde el punto de vista de los autores la Administración es: La ciencia que estudia el proceso consciente e ininterrumpido de mejora de la Calidad Sistémica de una organización, en relación con su entorno y las causas que condicionan su comportamiento. Lo cual constituye su objetivo.

Este proceso se lleva a cabo a través del diagnóstico y aplicación de acciones concretas sobre la restricción que se opone a dicha mejora, combinando información, tecnologías y factores económicos puestos a disposición de ejecutivos y subordinados, unos por el dueño de la organización y otros por acreedores debido a la gestión de los ejecutivos de la organización. El éxito de este proceso descansa, como premisa, en lograr los niveles mínimos de insatisfacción de las necesidades de los clientes y, como requerimiento indispensable, niveles mínimos de insatisfacción en las necesidades de sus trabajadores. Constituyendo estos dos elementos la esencia de la Misión de cualquier organización.

Definiendo la cualidad sistémica

Este proceso se lleva a cabo a través del diagnóstico y aplicación de acciones concretas sobre la restricción que se opone a dicha mejora, combinando información, tecnologías y factores económicos puestos a disposición de ejecutivos y subordinados, unos por el dueño de la organización y otros por acreedores debido a la gestión de los ejecutivos de la organización. El éxito de este proceso descansa, como premisa, en lograr los niveles mínimos de insatisfacción de las necesidades de los clientes y, como requerimiento indispensable, niveles mínimos de insatisfacción en las necesidades de sus trabajadores. Constituyendo estos dos elementos la esencia de la Misión de cualquier organización.

Definiendo la cualidad sistémica

La Calidad Sistémica de una organización es la categoría que expresa la unidad, la integridad de la organización, su estabilidad relativa y su identidad con ella misma. Ella determina que un tipo de organización sea ella y no otra constituyendo el objetivo supremo o fin último expresado en términos de Meta y Condición Indispensable que determinan la tendencia del desarrollo y supervivencia del sistema.

La Calidad Sistémica tiene las siguientes propiedades:

1. Puede ser mejorada constantemente en beneficio de la propia organización y del sistema mayor al cual pertenece.
2. Teóricamente puede crecer hasta el infinito.
3. Se puede medir objetivamente.
4. Se mide desde sí misma.

Meta organizacional

La existencia de una Meta organizacional es una concepción apoyada por varios autores. Para los autores de este artículo la Meta es la razón última por y para la que existe la organización, es aquel objetivo tan trascendental que no admite postergaciones como no sean temporales por situaciones coyunturales extraordinariamente complejas y sus

atributos más significativos son ser medible y siempre creciente, al mismo tiempo es aglutinador y propulsor de las acciones de la organización caracterizada no sólo por sus resultados, sino también por su proceso.

La Meta no caracteriza sólo a una organización sino a todas las de su tipo dentro del sistema al que pertenezca. Por lo diferente que puede ser la Meta para distintos tipos de organizaciones convendría acogerse al algún tipo de clasificación que permitiera deslindar unas de otras. Por constituir una clasificación esencial los autores se avienen a distinguir dos tipos de organizaciones:

Con fines de lucro o autónomas, entendidas estas como un sistema social, coordinado conscientemente, que tiene la Meta de conseguir cada vez más beneficios sobre la base de aportar bienes o servicios a la sociedad que satisfagan las necesidades, deseos y demanda efectiva de un conjunto de personas que constituyen su mercado objetivo.

Sin fines de lucro o asistidas, entendidas éstas como un sistema social, coordinado conscientemente, que tiene la Meta de servir cada vez más a la sociedad sobre la base de aportar bienes o servicios que satisfagan las necesidades, deseos y demanda efectiva de un conjunto de personas que constituyen su mercado objetivo. (Es necesario incluir en esta clasificación a aquellas organizaciones con fines de lucro que deliberadamente pierden debido a su función social y es conveniente mantenerlas subsidiadas. De mantenerse esta situación debe considerarse su paso a organizaciones asistidas).

El proceso de administración pueden aplicarse, sin lugar a dudas, tanto a las organizaciones no lucrativas, como a las lucrativas. No obstante, entre ambas existen diferencias que resultan sumamente importantes para la Administración. Estas diferencias emanan de la Meta que explican la formación de los dos tipos de organizaciones.

Los autores adoptarán una posición muy directa para explicar la Meta que persiguen las organizaciones lucrativas, dicha Meta está necesariamente asociada con el resultado final, es decir, la obtención de beneficios – relación favorable y siempre creciente que se establezca

entre sus ingresos y sus gastos lo que garantiza su desarrollo gradual y continuo – que permitan, a la Administración como guía del proceso organizacional y a sus miembros como creadores de dicho resultado, sentirse útiles a la sociedad y simultáneamente contribuir con sus capacidades a la obtención de bienes y servicios que van a deparar la satisfacción de las necesidades a sus clientes y, de forma general, un bienestar a la sociedad.

Esto es así porque no hay resultado posterior a ello, en lo adelante solo hay distribución, destinos y recomienzo del proceso. Lo anterior no quiere decir que los otros objetivos carezcan de importancia o que no sean importantes para muchas organizaciones, sino simplemente que al final, la organización con fines lucrativos que no genera utilidades no sobrevive. Algunos de estos otros objetivos se podrían interpretar más como formas para obtener beneficios que como Meta por derecho propio.

En algunas organizaciones lucrativas podrían predominar, alguna vez, una Meta que retarde la obtención de la Calidad Sistémica a tenor de la situación concreta por la que transite y siempre que dicha Meta tribute al beneficio social y no vaya en contra de la razón social con la que tiene que cumplir, pero dicha Meta, como ya se dijo, debe ser temporal.

Si se acepta el concepto de que las organizaciones lucrativas existen para obtener beneficios, entonces la administración de la estrategia se convierte en una tarea mucho más clara. Así, otras ideas se pueden evaluar comparándolas con la Meta de las ganancias y el desempeño se puede medir comparándolo con el de otras organizaciones de su tipo. Sobre todo, la necesidad básica de generar utilidades puede apuntalar el proceso entero de la Administración, reforzando la autoridad de la Administración y su capacidad para tomar decisiones en todos los niveles de la organización y no sólo en el ápice estratégico.

La situación de una organización no lucrativa es bastante diferente. La falta de un "resultado final medible" significa que los administradores de las organizaciones no lucrativas o asistidas se les dificulta más el actuar con claridad y certidumbre al tomar decisiones.

Por lo tanto para las organizaciones no lucrativas la Meta ha de estar expresada en términos de satisfacción de necesidades, y no del proceso de organización o de parte de él, debido a que su desarrollo no depende de la retribución del cliente por el producto o servicio prestado, sino de las asignaciones presupuestarias que las instancias, en la que está inserta, le destinen. Más allá de la satisfacción del cliente no hay resultado posterior para estas organizaciones.

En el primer tipo de organizaciones, la satisfacción del cliente es un medio para alcanzar la Meta, en las segundas es la Meta misma, en este sentido los administradores de las organizaciones no lucrativas tienen mucha más necesidad de una Misión bien elaborada que los administradores de organizaciones con fines de lucro, ya que de hecho ella es su Meta. Existe la tendencia a confundir la Meta con la Visión de la organización, componente estos de la Planeación Estratégica.

Desde el punto de vista de los autores la Visión es la aspiración futura del estado de la organización relacionado con uno o varios medios para alcanzar su Meta.

El peligro de confundir la Visión con la Meta es dejarlo ahí sin profundizar en lo más trascendental, es decir, la mejora de la Calidad Sistémica y no de los medios a través de los cuales se llega a esa mejora.

Condición indispensable

La Condición Indispensable es un medio necesario y suficiente que determina el umbral por debajo del cual no se garantiza la supervivencia del sistema, y de forma temporal puede ocupar el lugar de la Meta.

La Condición Indispensable en este tipo de organizaciones es un mínimo de efectivo que garantice los pagos en tiempo y cantidad. La escasez del dinero puede provocar el uso eventual de otro medio para efectuar dichos pagos.

También puede resultar condición indispensable, de forma coyuntural, otro medio cuando el dinero disponible no tiene capacidad de compra y

la ausencia de dicho medio pone en peligro evidente la obtención de la Meta.

Este planteamiento tiene su raíz en la condición del dinero como medio redundante que sustituye cualquier elemento deprimido del sistema.

En las segundas, resulta el medio más importante, escaso o difícil de conseguir para obtener la Meta. Es una regularidad de la Condición Indispensable en las organizaciones no lucrativas la variabilidad a tenor de las coyunturas, aunque generalmente consiste, al igual que en las lucrativas, en cierta cantidad de dinero, proveniente de donaciones para la realización de su trabajo.

Una aclaración necesaria

Las relaciones económicas, entendidas por el modo en que los hombres de una determinada sociedad producen el sustento para su vida y cambian entre sí los productos, determinan, fundamentalmente, el desarrollo social y establecen la dirección, carácter y contenido del funcionamiento de todos los demás sistemas sociales. Engels dice al respecto: "La estructura económica en cada época de la historia constituye la base real cuyas propiedades explican, en última instancia, toda la superestructura integrada por las instituciones jurídicas y políticas, así como por la ideología religiosa, filosófica, etc., de cada período histórico".

Una organización es un sistema abierto que engrana en transacciones con un sistema mayor, la sociedad, constituyendo así un subsistema de esta, por lo que solamente puede sobrevivir cuando está comprometida con ciertos objetivos impuestos por ella que legitiman sus actividades.

Teniendo en cuenta lo antes planteado es posible decir que toda organización es un sistema complejo gobernado, de una parte, por sus propias leyes internas de desarrollo y, de otra parte, por las leyes que gobiernan el funcionamiento de la sociedad, en la cual se inserta, como un todo. Existe, por tanto, una interdependencia entre el funcionamiento de un sistema social dado y las actividades de las organizaciones que lo conforman.

Es en las organizaciones donde se garantiza el desarrollo económico de la sociedad. Los hombres desarrollan la economía y a la vez transforman su consciencia de modo que los nuevos valores sociales producto de dicha transformación lo distinguen del modo capitalista de aumentar la riqueza de su organización y por tanto de la sociedad en que vive.

En el capitalismo se busca la competitividad a través de la creación de bienes y servicios cada vez más cerca de las necesidades de los clientes para poder competir y ganar en un mercado restringido y de esa manera obtener una ganancia para la satisfacción de los dueños de los medios de producción que en el caso que nos ocupa es la minoría. El pragmatismo implícito en la obtención de dinero como objetivo central de la organización genera ambiciones y deforma la ideología rápidamente.

En el socialismo se busca la competitividad de las organizaciones a través de la creación de bienes y servicios para la satisfacción siempre creciente de las necesidades de la sociedad y de esa manera obtener una ganancia para la satisfacción de los dueños de los medios de producción, que en esta oportunidad constituyen la mayoría, por lo que para la sociedad en que vivimos, el autor entiende por competitividad el multiplicar la riqueza de la sociedad al aumentar, de manera constante, la riqueza de las organizaciones. La lentitud obligada con que se redistribuye el beneficio social exige del miembro de la organización un grado de consciencia, un nivel de información y una solidez ideológica grandes.

Es menester recordar el planteamiento de Carlos Marx en su "Crítica al programa de Gota" de que la distribución de la riqueza sólo puede tener lugar después de creada la riqueza. O sea, no sólo es posible, sino necesario, que la eficiencia de cada organización se convierta en la eficiencia de la sociedad.

La ley económica fundamental del socialismo define que, junto al avance económico, se produce un avance social con una consciencia nueva. Esto demuestra el papel relevante del desarrollo económico impulsado

por las organizaciones creadas para estos fines.

La unidad social, la solidaridad social, la integración social de la sociedad, etc., se basan en leyes objetivas de desarrollo social, cuyos factores determinantes son los económicos, por lo que las causas últimas de todos los cambios sociales han de buscarse en la economía de la época de que se trate. Lo anterior fue demostrado fehacientemente por Marx, Engels y Lenin.

Todo lo anterior nos permite plantear que la meta de todos los administradores es la misma: hacer que sus empresas generen, cada vez, más beneficios. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, tanto lucrativas o no, el objetivo lógico y socialmente deseable de los administradores debe ser obtener un beneficio: tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan sentirse útiles a la sociedad al contribuir con sus capacidades a la obtención de bienes y servicios que van a deparar bienestar a la sociedad con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr, al máximo posible, la meta deseada con los recursos disponibles.

La responsabilidad social de la empresa debe ser entendida como la consideración, con toda seriedad, de la repercusión de sus acciones sobre la sociedad teniendo en cuenta esto, su tarea fundamental es lograr la Meta ya que la sociedad lo espera y merece. En otras palabras las empresas responden a su ambiente y se convierten en participantes activos para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Si bien es cierto que la meta de la organización es obtener beneficios, toda organización tiene un objeto social o tarea básica que, por lo general, se relaciona con la producción y venta de bienes y servicios, que es la parte que percibe la sociedad como resultado final de las empresas, pero hasta cierto punto en la misma medida que la empresa debe preocuparse por la sociedad, la sociedad debe preocuparse por el resultado económico de las empresas ya que, si dichos productos y servicios no dejan un saldo económico positivo para estas, pronto se verán imposibilitadas de seguir cumpliendo con su objeto social y lo que

es peor dejarán de contribuir con sus impuestos y dividendos, este último en el caso de las públicas, al aumento de la calidad de vida de la nación vía presupuesto estatal por el financiamiento de los bienes meritorios y públicos que son deber del Estado ofrecer a sus ciudadanos en general y en particular a los más débiles e incapaces de satisfacerse directamente en el mercado. La reproducción ampliada depende, básicamente, de los resultados ventajosos que obtengan sus organizaciones con fines de lucro en el marco de su objeto social para el que fueron diseñadas.

Las organizaciones como medios, órganos sociales, que tienden finalmente a la realización de una tarea social; son instrumentos para producir al mismo tiempo resultados necesarios a la sociedad por lo que en la cúspide de sus Metas está la Meta Social encaminada al cuidado del medio ambiente, la seguridad, la generación de un mayor volumen de empleo, aumento de la riqueza del país contribuyendo a los ingresos del estado con sus impuestos y la colaboración con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general (incluye a sus miembros que también forman parte de ella), por intermedio de las prestaciones sociales.

Pero para poder cumplir con su responsabilidad social las organizaciones deben, en primer lugar, conseguir resultados económicos de manera satisfactoria y creciente por lo que la Calidad Sistémica se convierte en una Meta Determinante que tiene como requerimiento acogerse a la actividad propia de la organización definida en un objeto social. Ambas Metas constituyen contrarios dialécticos y sólo el equilibrio entre ambas garantiza la supervivencia de la propia organización y la de la sociedad.

Cualquier sistema se explica primero por la función que cumple o debe cumplir en el sistema mayor en que está inmerso y después por la manera como cumple su propósito a través de la combinación de los medios con que cuenta para alcanzarlo. Por lo tanto el propósito fundamental de una organización, como ya se planteó anteriormente, es la obtención de, cada vez más, beneficios dentro de las condiciones impuestas por los grupos de poder que influyen sobre ella (sociedad en

general, clientes, accionistas y dueño, trabajadores, organizaciones políticas, etc.), por lo que dichas condiciones deben resolverse por la organización con el mínimo de insatisfacción.

El hecho de enmarcar la Meta Determinante de la actividad organizacional dentro del incentivo económico del beneficio no es porque se estime que los bienes y servicios en sí no son primordiales para la elevación del nivel de vida de la sociedad sino porque el proceso de redistribución que realiza el Estado con la política fiscal y en el caso de las empresas públicas, como en Cuba mayoritariamente, con los dividendos tributados alcanza un efecto muy superior debido a que sus destinos no están definidos por el mercado, al cual se asiste según la demanda efectiva, sino que los bienes y servicios que se brindan tienen la característica de ser meritorios y públicos lo que supone que están al alcance de la mayoría de la sociedad con independencia de los recursos monetarios con que se cuente, pues así cumple con su principal deber como Estado, trabajar por el bien común y asistir subsidiariamente a los incapacitados de lograr por sus propios medios los bienes de mercado que se requieren.

De hecho desde el Perfeccionamiento Empresarial en las Empresas de las FAR se considera a la economía como un problema estratégico del socialismo, destacando que cuando se logre rescatar los verdaderos objetivos de cada actividad de producción o servicios, se habrá logrado alcanzar una etapa sólida en el camino de la eficiencia económica reconociendo que, sin embargo, muchas veces estas actividades caen en el error de perder su objetivo central, su razón de ser; y ponen un elevado por ciento de sus fuerzas y recursos a conseguir objetivos secundarios y muchas veces de tercer orden.

Esta manera de manejar una organización, como se planteó en el documento citado anteriormente, debe cesar ya que agrede violentamente las posibilidades económicas de la empresa, de manera particular, y de la economía nacional de forma general. Cada organización de producción o servicios debe y tiene que alcanzar su objetivo principal. Esa es la puerta de entrada a la eficiencia del mundo de la economía la que se debe abordar como un ingreso necesario al

laberinto racional de los requerimientos económicos.

ajo esta óptica sería necesario reconsiderar los indicadores económicos que realmente definen el cumplimiento del plan de una empresa estatal socialista y esta óptica también nos enseña cuáles han de ser los indicadores que deben estar en el centro de atención de los administradores empresariales. El cumplimiento en surtido y volumen de la producción junto con el resultado positivo de la gestión económica de la empresa, manifestado en el indicador ganancia, son a los indicadores a los que nos referimos. Este último indicador se ha escogido por ser la forma adecuada de medir el nivel de eficiencia con que han sido utilizados los recursos. Dichos indicadores deben pasar a tomar el papel rector dentro del análisis del desempeño empresarial. El cumplimiento con las cifras planificadas en estos indicadores son los que caracterizan el cumplimiento de la tarea estatal asignada a la organización, o lo que es lo mismo, su deber social. Los logros económicos de nuestra sociedad socialista se manifiestan de forma más concreta y tangible en el cumplimiento de los indicadores antes mencionados.

A primera vista la cuestión de los objetivos de una organización lucrativa pudiera parecer nada controversial. Tradicional e históricamente este tipo de organizaciones ha sido entendida como una institución económica desarrollando como medida de su eficiencia la utilidad obtenida.

En la actualidad los objetivos organizacionales son el elemento más controversial de las organizaciones. Muchos autores han removido las utilidades de su posición como objetivo central y la han reemplazado con objetivos diversos. Algunos autores han marcado las utilidades como inmoral e inaceptable socialmente. Esta aseveración es realmente dudosa. Como se dijo se ha pasado de las utilidades, la maximización de los beneficios y la supervivencia a satisfacer a los grupos de poder a través de objetivos idílicos como excelencia, calidad total, cero defectos, etc.

Cualquier acción organizacional, si no es fruto de ideas descabelladas y

poco estratégicas, debe buscar una mayor competitividad, es decir, asegurar la supervivencia en el mercado, su rentabilidad y crecimiento.

En Cuba se ha reflejado un despertar en este sentido. El mismo ha sido declarado explícitamente en la Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba que en su Sección II (La política económica en la fase de recuperación de la economía cubana) plantea lo siguiente: "La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta nuestro país... Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación económica."

En ese sentido se plantean algunos lineamientos a seguir, de los cuales mencionaremos los que se relacionan estrechamente con el presente trabajo y lo que se quiere demostrar:

"El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas..."

"Hacer estudios de mercado y practicar una política gerencial más dinámica y coherente se impone como condición indispensable para acceder a ingresos y segmentos de mercado para nuestras exportaciones."

"La ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo..."

"La elevación de la calidad de la producción, tanto para el consumo nacional como para la exportación..."

Más adelante se plantea que "se continuará promoviendo la inversión extranjera...y que la necesaria vinculación entre los elementos más globales de la Política Económica y aquellos que corresponden al ámbito empresarial tiene su expresión en aspectos institucionales, organizativos, jurídicos y en el principio de dirección económica y de gestión de empresas."

Se destaca además que "dentro de estos aspectos, la Planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal." No obstante se hace la acotación necesaria de que "corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculadas a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..."

Sin embargo se reconoce que "a pesar de los avances, todavía se manifiestan debilidades e insuficiencias en el sistema empresarial estatal, por lo que se deberá continuar el completamiento de las transformaciones de manera sistemática, mediante el reordenamiento organizativo y de las facultades que progresivamente se otorguen a las empresas y teniendo como definición que su principal misión es incrementar el aporte a la sociedad."

El V Congreso precisó la necesidad del perfeccionamiento de nuestras empresas, por tanto el Perfeccionamiento Empresarial Estatal de la Empresa Estatal Cubana, se aprobó como reto del quinquenio y una meta para el VI Congreso del Partido pasando a ser ley.

Todo este proceso demuestra una brecha abierta hacia el reconocimiento de la necesidad de un vuelco en nuestro sistema empresarial hacia una búsqueda de mejores desempeños. Esta necesidad es de inaplazable reconocimiento en esta época de cambios en la estructura productiva por la que atraviesa nuestro país y de un mundo en donde las fronteras geográficas ya no significan nada para las relaciones comerciales y financieras.

Sólo en la medida que seamos capaces de hacer más exitosas nuestras

empresas seremos capaces de hacer más exitosa nuestra región y como consecuencia nuestro país. Tener mejor desempeño empresarial significa entre otras cosas realizar eficaz y eficientemente los procesos de adaptación a los cambios del mercado y de la propia organización según lo exija el entorno empresarial, esto implica:

1. Otra forma de pensar: una nueva filosofía de administración que facilite una nueva forma de ver y administrar la empresa,
2. Otra forma de organización: de la empresa y su interacción con el mercado,
3. Otra forma de medición: de los resultados que apunten a las verdaderas restricciones para tener mejor desempeño,
4. Otra forma de analizar los resultados: teniendo en cuenta cuán competitiva es o no la empresa.

No obstante se ha de reconocer que en medio de los cambios que se han venido desarrollando en la Economía Cubana, se sentía la ausencia de cambios en la empresa estatal. El Perfeccionamiento Empresarial ha venido a responder a este "llamado". El mismo se encamina a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la Empresa Estatal Cubana como eslabón fundamental de la economía exigiendo que estas cubran sus gastos con sus ingresos y genere un margen de utilidades de manera tal de que se logre un alto desempeño para producir o prestar servicios con la competitividad, calidad y oportunidad que nuestro pueblo merece.

Sin ánimo de concluir la polémica

En la opinión de los autores el Perfeccionamiento Empresarial es el proceso económico más importante, decisivo, estratégico y complejo, que se lleva a cabo en el país, ya que presupone un cambio en la concepción de la forma de hacer y pensar que puede llevar a la empresa actual hacia un nuevo estadio, o sea, hacia una empresa perfeccionada, aunque no constituye una filosofía administrativa y aún está notablemente influido por el pensamiento funcional, es, como ya se ha dicho, una nueva forma de hacer y establecer nuevas y mejores relaciones (más autónomas) y funciones (más profesión). Sin embargo esta nueva empresa debe de cuidar que el proceso no caiga en las

tendencias del conservadurismo. Este proceso exige que cada empresario capte lo que se le está pidiendo, que es un proceso de cambio y cualquier atisbo de resistencia puede llevar a la empresa al estancamiento o su total retroceso.

Referencia Bibliográfica

Stoner (1995): "Quizás el elemento común más obvio de ellas [se refiere a las organizaciones] es una Meta o finalidad. Las Metas variarán, pero sin una Meta no habrá razón para que exista una organización".

Talcott Parsons (1969) *Sugestions for a Sociological Approach of the Theory of Organizations*. Chicago, Aldine Publish. Citado por Idalberto Chiavenato (1981). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw – Hill de México. México: "La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizado alrededor de la primacía de intereses por la consecución de determinado tipo de Meta Sistémica".

Kenneth J. Albert (1984) *Manual de administración estratégica*. Mc.Graw – Hill. México: "Con frecuencia las compañías confunden los objetivos últimos de la organización (qué desean y para cuándo) con sus estrategias (cómo van a alcanzar los objetivos)".

Marx, C. y Engels, F. (1974) *Obras Escogidas*. 3 t. Editorial Progreso. Moscú.

Marx, C. y Engels, F. (1974) *Obras Escogidas*. 3 t. Editorial Progreso. Moscú. Lenin, V. I (1961). *Obras escogidas*. 3 t. Editorial Progreso. Moscú.

Marx, C. y Engels, F. (1963) *Obras Escogidas*. 2 t. Editora Política, La Habana.

Resumen de "A problemas viejos soluciones nuevas. El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR" Julio Casas Regueiro, Armando Pérez Betancourt, Berto González Sánchez, José Cazañas Reyes, Raúl Lazo. Editora Política. La Habana. 1990.

Bibliografía

1. Brockman, John. (1996). *La tercera cultura. Más allá de la revolución científica*. Tusquets Editores, S. A. Barcelona. España.
2. Casas Regueiro Julio, (1990). *A Problemas Viejos Soluciones Nuevas*.

- El perfeccionamiento Empresarial en el MINFAR. Editora Política. La Habana. Cuba.
3. Chiavenato I . Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw – Hill. México. 1986.
 4. Wren. The Evolution of Management Thought, 3ra. Ed. New York, John Wiley&Sons, 1987.
 5. Dettmer H. William (1996) Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement.
 6. Guerreo, Ramos Rosalina y Rafael Díaz Crespo (2000) La misión de la empresa ¿Obtener beneficios o prestar un servicio? Folletos Gerenciales. Año III. No. 12. Diciembre. La Habana. Cuba.
 7. Goldratt, E. (1990). Theory of Constraints. North River Press. USA
 8. Goldratt, E. (1990).The Haystack Syndrome. Sifting Information out of the Data Ocean. North River Press. USA
 9. Goldratt, E. (1994). It's Not Luck. North River Press. USA
 10. Goldratt, E. (1997). Critical Chain. North River Press. USA
 11. Goldratt, E. Carol A. Ptak, Eli Schragenheim. Necessary But Not Sufficient. <http://www.goldratt.com>
 - Goldratt, E. y Jeff Cox (1992)The Goal. North River Press. USA
 12. Goldratt, E. y Robert F. (1992), La Carrera. Ediciones Casti-Ilo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
 13. Hampton D. (1992) Administración Contemporánea. McGraw – Hil. Brazil
 14. Koontz H y Weirhrich. (1994) Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw – Hill. México.
 15. PCC, V Congreso.[1997] Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba./ La Habana, 70pp.
 16. Llanes, Wilder. (2000).La dirección por Valores. ¿Es realmente nueva? Folletos Gerenciales. Año III. No. 11. Noviembre. La Habana. Cuba.
 17. Lenin, V. I. (1975) Las tareas inmediatas del poder soviético. Obras Escogidas. 2t. Editorial Progreso. Moscú.
 18. Renau, J. J. (1985), Administración de empresas. Una visión actual. Editorial Pirámide. España.
 19. Stein, Robert E. (1996) The Theory of Constraints: Applications in Quality and Manufacturing. Marcell Dekker, Inc. USA
 20. Stoner James A. F. (1995). Administración. Quinta Edición. Ediciones Prentice – Hall. México.

21. Stoner, James A. F. (1984). Administración. Segunda Edición.
Prentice - Hall Hispanoamericana. México.